

Tilburg University

Einde familiebedrijf

Bouwens, J.F.M.G.

Published in:
Het Financieele Dagblad

Publication date:
2007

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Bouwens, J. F. M. G. (2007). Einde familiebedrijf. *Het Financieele Dagblad*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Einde familiebedrijf



Column
Jan Bouwens

De groeiende rol van kennis in onze economie versnelt het einde van het familiebedrijf.

Veruit de meeste ondernemingen op deze wereld worden bestuurd door de oprichter of de nakomelingen van de oprichter. Directieopvolging is omstreden, want loyaliteit en talent strijden om voorrang. Familiebedrijven zouden beter functioneren omdat familie naast financieel voordeel ook nut toekent aan besturing van de eigen zaak. Daarnaast leeft het idee dat de buitenwereld familiemanagement meer vertrouwt dan benoemde managers. Tevens zouden familiemanagers meer langetermijnfocus hanteren dan benoemde managers.

Daar staat tegenover dat familiemanagers soms verscheurd worden tussen familie- en ondernemingsbelang. Bovendien is de groep beschikbare en geschikte managers buiten de familie veel groter dan binnen de familie.

Recent Deens onderzoek duidt op een grote prestatievermindering als de zittende directeur door een familielid wordt opgevolgd. Deze prestatievermindering is structureel, en houdt zelfs aan als de meer competente terugtrekkende familiemanager toetreedt tot de raad van commissarissen.

De achterstand die ontstaat met de aanstelling van een familielid wordt nooit meer ingehaald. De winst blijft lager en investeringsniveaus wijken niet significant af ten opzichte van benoemde directeuren.

Familiebedrijven lopen ook meer risico van een faillissement dan bedrijven waar buitenstaan-

ders aan het stuur zitten. Wel is het een feit dat familie-eigendom een goede indicator vormt van waardecreatie. Zowel grote als kleine ondernemingen presteren beter als de familie grote pakketten aandelen aanhoudt. Familie-eigendom vergroot de kans dat toezicht op de directie echt handen en voeten krijgt. Dit verband is niet familiespecifiek. Grote pakketten aandelen in één hand louteren het toezicht sowieso.

Het probleem zit in de benoeming van een familielid tot directeur. Een zeer belangrijk onderzoeksresultaat betreft het type directeur dat de benoeming krijgt. Het onderzoek toont aan dat niet-familieleden bij benoeming meer bestuurservaring hebben en beter geschoold zijn. Het gevolg van deze combinatie is dat de niet-familiemanager structureel meer waarde toevoegt aan de onderneming dan de familiemanager. En tijd heelt deze wond niet!

Deze onderzoeksresultaten duiden erop dat je opvolgers beter buiten de familie kunt zoeken. Deze constatering krijgt nog meer gewicht als we haar plaatsen in het licht van het laatste resultaat: in sectoren met bedrijven die snel groeien en beschikken over specialistische kennis verliest de familieonderneming het bijna altijd van bedrijven met benoemde managers.

De conclusie lijkt onontkombaar: familiebedrijven gedijen het beste als zij de tweedegeneratiedirecteur buiten de familie zoeken, met name voor ondernemingen waar technologische kennis een belangrijke rol speelt.

Omdat kennis in onze economie in belang toeneemt, zullen we daarom steeds minder kinderen zien die hun ouders opvolgen als directeur van de onderneming.

.....
Jan Bouwens is hoogleraar accounting Universiteit van Tilburg. Zie voor de Deense studie mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/qjec.122.2.647.

